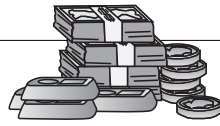


CRÓNICA ECONÓMICA

La crisis agiganta el papel del 'credit manager'



De cobrador a consultor. Esa es la mutación que están experimentando los *credit manager* en el seno de muchas compañías españolas gracias a una crisis que ha revalorizado al experto en Riesgos. Antes era el protagonista de las quejas de los comerciales por su papel restrictivo a asumir nuevos clientes. Ahora, se está convirtiendo en el asesor capaz de vetar cualquier operación de venta y crédito comercial que no venga con garantías de cobro. El *credit manager* se agiganta en España por impulso de la crisis y de la Asociación de Gerentes de Crédito (AGC). Es un modelo multinacional de amplia tradición en países anglosajones.

"En las empresas españolas, la importancia del *credit manager* no es la adecuada", explica Francisco Bosch, que fuera máximo responsable del control de Riesgos en el grupo Carburos Metálicos en la Península Ibérica, pero que también ha vivido la experiencia de una dirección general de empresa. Y añade Bosch: "Si comparamos con el Reino Unido, verdaderamente la figura en aquel país es de reconocido prestigio, teniendo presente que tienen institutos de investigación y estudio del crédito; y en Francia también es un puesto muy apreciado dentro de la propia empresa". Ahora, "esto está empezando a cambiar", reconoce el ex directivo multinacional y actual presidente de la Asociación de Gerentes de Crédito.

José Luis Sanfeliz, vicepresidente de la junta nacional de AGC, fecha este cambio con el inicio de la crisis, ya que "desde hace algo más de un año y como consecuencia de la situación económica actual, el peso específico del Gerente de Crédito ha aumentado y, al menos, ya se le escucha; aunque no siempre sirva de mucho. En estos momentos, la última palabra la toma el

José Luis Sanfeliz: "En estos momentos la última palabra la toma el director financiero, lo cual hasta hace no mucho tiempo no era así"

director financiero, lo cual hasta no hace mucho tiempo no era así. ¡Algo está cambiando!".

El gerente de Crédito o *credit manager* es la figura que en las sociedades mercantiles hace el análisis previo de clientes, controla el seguimiento de riesgos y, finalmente, dirige las recuperaciones de impagados. En el mundo anglosajón suele ocupar el segundo peldaño de la dirección financiera e impone su política a los criterios del departamento comercial. En España, suele subir como lo espuma en los años de crisis mercantil, para luego ser arrinconado por las políticas de ventas.

Entre las misiones del gerente de Crédito, destaca José Luis Sanfeliz que "es muy importante la clasificación crediticia a cada cliente; ello nos permitiría adoptar decisiones comprometidas con una mayor información y, por tanto, con mayor grado de efectividad". Y añade que es partidario de bonificar o penalizar la concesión de crédito a un cliente, en función de su comportamiento de pagos.

Hay una sana rivalidad en el seno de las empresas entre los departamentos de Ventas frente a los de Finanzas. "Los enfrentamientos con el departamento Comercial es un tema eterno y no creo que con la crisis que tenemos mejore la relación, más bien al contrario –relata Bosch–. Pero también se ha de decir que los comerciales saben de la importancia de vender y cobrar, pero muchas veces los objetivos que les marcan impiden que su actuación sea mucho mejor".

Cuenta Sanfeliz que "en mis largos años de experiencia, he llegado a la siguiente conclusión: si el director general proviene del mundo de la venta –en mi caso ha asumido funciones de *country manager* y director comercial–, las decisiones tomadas en cuanto al servicio o no a los clientes, siempre se decantan para el lado de Ventas. Lo mismo pasaría al contrario".

En momentos como el actual, se impone ese viejo axioma de que lo importante no es vender, sino cobrar. Por ello, está aumentando el prestigio interno en las organizaciones de los gerentes de Crédito.

Francisco Bosch: "El 95% de los *credit manager* en España dependen de un director financiero que coarta el poder del profesional del crédito"

Así, subraya Paloma Rodríguez, vicepresidenta primera de la junta nacional de AGC, que "los departamentos comerciales están más sensibilizados con los cobros de facturas a sus clientes; se involucran más para dar solución a las incidencias que surjan".

"El 95% de los *credit manager* dependen de un director financiero, el cual generalmente coarta bastante el poder del profesional del crédito, debido principalmente a un tema de ego y temor de pérdida de poder", reconoce el presidente de la AGC. Y como propone la Asociación de Gerentes de Crédito, "lo mejor sería que el *credit manager* dependiese de dirección general".

La ley no funciona

Hace unos años, y por impulso de una directiva europea, parecía que la batalla contra el moroso estaba ganada. Se aprobó la Ley de medidas contra la morosidad, se arbitraron procedimientos monitorios de juicio rápido por demandas de cantidad, etc. Sin embargo, el balance es pesimista. "Lo único que ha producido son beneficios para los que han montado seminarios explicando estos conceptos, pero la realidad es que no se ha conseguido reducir la morosidad, más bien al contrario", dicen en AGC. No hay que olvidar que aunque el monitorio dicen que sale gratis para el acreedor, cuando el deudor expresa su disconformidad con la deuda, obliga a abogado y procurador.

Paloma Rodríguez señala que "la Ley contra la Morosidad se ha quedado algo corta y faltan matices; en lo que se refiere al sector de servicios y particularmente lo que percibo con los clientes a los que factura mi compañía, no tiene ningún efecto; simplemente, el hecho de amenazarles a aplicarles lo que dice la ley". Añade que "el cambio estaría empezando desde la firma del contrato entre comprador y vendedor, matizando perfectamente los plazos de pago y dejando bien reflejado los costes de incumplimiento a vencimiento".

Las propuestas de los gerentes de Crédito de España van por una regulación más clara y eficiente. Dicen que sólo con una Ley que fuera ejecutiva en un plazo que no superase los 30 días a partir del vencimiento, con verdaderos castigos a los deudores de mala fe –"que lo único que pretenden es financiarse del proveedor en lugar de ir al Banco"– se podría conseguir algo, "quizá no sería la panacea pero se conseguiría disminuir deuda impagada". Recuerda la AGC que el primer moroso que existe hoy es el propio Estado.

Salvador Molina

SUS SEÑORÍAS

Los nostálgicos de Solbes temen un asalto al Presupuesto



Comentan diputados de diferentes colores nostálgicos ante la ausencia de **Pedro Solbes** que sin su presencia en el Consejo de Ministros, el asalto a los Presupuestos Generales del Estado está servido. Desconfían de la autoridad de **Elena Salgado** para frenar la orgía de gasto público que puede generarse si **José Luis Rodríguez Zapatero** se impacienta al no ver resultados tangibles en el grueso de los estímulos fiscales aprobados en los últimos meses para reactivar la economía. No falta quien teme un déficit público superior al 20% y una tasa de paro todavía más desbocada de la que conocemos. Frente a todos estos agoreros, la voz del presidente del Gobierno sigue sonando serena ante su grupo parlamentario: Las cosas van a salir bien, les ha dicho a diputados y senadores.

En las filas socialistas, reina el lógico escepticismo. Buena parte de sus diputados consideran que para la etapa abierta por el nuevo Gobierno puede ser perjudicial tanta foto y tanta obsesión por la imagen, como si en el pasado no se hubiera hecho nada. Tenemos ante nosotros a un Gabinete hiperactivo que se afana, además, en parecerlo. Zapatero le ha puesto deberes a partir de un escenario en el que maneja varias claves. La primera, su decisión de mantener la totalidad del gasto social, que descansa en el convencimiento de que servirá a medio y largo plazo de blindaje electoral para el PSOE. La segunda, que para intentar distraer a **Mariano Rajoy** es necesario agitar más pronto que tarde las aguas de su electorado. De ahí la urgencia en que llegue al Congreso la reforma sobre el aborto y la nueva regulación de la libertad religiosa. Y la tercera, que hay que poner toda la carne en el asador para ganar las elecciones europeas del 7 de junio, ya que de lo contrario el nuevo Gabinete se vería devaluado y el propio Zapatero iniciaría una compleja travesía del desierto que, posiblemente, abocaría a un anticipo de las legislativas.

Los asesores que rodean a Mariano Rajoy no pecan de tontos. Son conscientes de que todo lo que sea distraer la tarea de oposición de la crisis económica será tiempo perdido y un balón de oxígeno para Zapatero. Por esta razón, el propio Rajoy, **Montoro**, **González Pons** y compañía, no cesarán en las próximas semanas de martillar sobre el mismo clavo. Saben también que las elecciones europeas significarán un antes y un después y que en ellas se juegan tanto como el PSOE. La campaña va a ser dura, dicen que a cara de perro, y por eso el país parece condenado a vivir una especie de legislativas anticipadas en medio de un clima donde cualquier tipo de consenso o pacto entre el Gobierno y el principal partido de la oposición en materia económica va a resultar casi imposible.

La ruta de socialistas y populares discurre de nuevo por caminos muy diferentes. El PP espera como agua de mayo la sentencia del Constitucional sobre el Estatuto catalán para ver hasta qué punto **José Montilla** y el PSC tienen capacidad de aguante frente a Zapatero y a un **Manuel Chaves** que, recién llegado de Andalucía, mide de nuevo sus

fuerzas en un terreno que ya le es hostil. Aunque el ex presidente andaluz se ha encargado de tener las manos libres trasladando a **María Teresa Fernández de la Vega** las competencias sobre la función pública (ya suenan los primeros tambores de huelga en la administración central), su tarea va a resultar complicada porque las comunidades autónomas gobernadas por el PP no le van a dar ni agua y las controladas por el PSOE están divididas. Así se evidenciará en pocas semanas cuando se publique el nuevo modelo de financiación autonómica, sobre el que Cataluña tiene puestas también todas sus miradas. Si con el viaje a Madrid puede haber salido perdiendo, aunque haya significado su abandono de Andalucía por la puerta grande, en esta última comunidad ha ganado. La apuesta por **José Antonio Griñán** no es de Zapatero, es del propio Chaves, reacio a facilitar a estas alturas un relevo generacional en su tierra y a

"Es fácil imaginar que en lo sucesivo habrá más predisposición al arreglo privado entre los gestores de entidades con problemas para evitar que, en última instancia, sea la mano dura del Banco de España la que termine destapando todas las vergüenzas"

colocar la Junta al alcance del popular **Javier Arenas**.

Cuando conozcamos el rosario completo de nombramientos en los segundos escalones ministeriales podremos interpretar mejor el mapa resultante de la remodelación gubernamental. Buena parte de las federaciones socialistas se han movilizado en los últimos días para conservar o ganar poder en la administración central aprovechando los relevos en Fomento, sobre todo, Economía, Sanidad, Educación y Cultura. Hay interés en contemplar la gestión gubernamental desde primera fila y también en intentar influir en los cambios que, una vez superadas las elecciones europeas, se irán produciendo con vistas a los comicios locales y autonómicos de 2011, en los que, previsiblemente, Zapatero intentará echar mano de la cantera.

De momento, la elección de **Ramón Jáuregui** como número dos para Europa ha disipado la imagen, ciertamente fundada, de que la candidatura socialista puede convertirse en un cementerio de elefantes. No obstante, hay que andarse con cuidado en los calificativos, porque el primero que defiende que no está políticamente muerto es el canario **Juan Fernando López Aguilar**. Su experiencia como fundador de Nueva Vía le condujo al Gobierno como ministro de Justicia. También pasaron por el Gabinete, en otras carteras, **Jesús Caldera** y **Jordi Sevilla**. Ahora les ha tocado el turno a **José Blanco** y a **Trinidad Jiménez**. La lista se agota y Zapatero parece haber cumplido casi todos sus compromisos personales. ¿Significará esto el anticipo de algo?

Federico Castaño